

الاستاذة: خطاش ربيعة
الوحدة: تسيير وتنمية الموارد البشرية
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم
ماستر 1

عنوان المحاضرة رقم 4 : "مرجعية الكفاءات"

ما المقصود بها ؟ -

مرجعية الكفاءات تنتج عن تحليل النشاطات، فهي تعرف و تحدد الكفاءات المطلوبة من أجل انجاز هذه النشاطات .

كيف نصنف الكفاءات في مرجعية الكفاءات؟

تجمع الكفاءات في ميادين :

* تقني- (أي حسب التخصص-المعارف النظرية والتطبيقية)

*تنظيمي- (تنظيم طرق العمل)

*علائقي- (العلاقات الداخلية والخارجية في المنصب)

*استراتيجي- (القدرة على التنظيم حسب الاهمية)

ما الهدف من وجود مرجعية الكفاءات؟

مرجعية للكفاءات تساعد على:

* اقتراح بطاقات تعريفية،

* وجود خرائط و رسومات للعلاقات الموجودة بين مختلف العناصر المعرفة (التنظيمية، التقنية، الاستراتيجية، العلائقية)،

*وضع قاعدة مرجعية شاملة، محدثة، مشتركة بين مختلف الكفاءات.

ملاحظة : نفس الكفاءات قد تكون مشتركة بين عدة نشاطات مثلاً " التنظيم"
مطلوب في ملمح عدة مناصب

كيف نتعرف على الكفاءة ؟

عدة طرق تستعمل من أجل التعرف على الكفاءة:

- الاستقصاء عن طريق الاستبيان
- الملاحظة في وضعية العمل
- المقابلة الفردية (في التقييم السنوي)
- اجتماعات جماعات العمل أو جماعة المهن .
- نستطيع إضافة مؤشرات الأداء مع أخذ بعين الاعتبار ظروف الإنجاز و
- النتائج المنتظرة** من النشاطات المدروسة أي **تقييم الفارق** بين ما هو منظر و **النتائج المتحصل** عليها.

ملاحظة: عندما نقيم الاداء نقيم الكفاءة. ونقيّمها حسب 3 مستويات :

المستوى الأول: مستوى قاعدي كفاءة ذات معرفة جزئية، مجرد تطبيق.

المستوى الثاني: مستوى وسط ، كفاءة ممارسة باستمرار ومتحكم فيها، هناك تحكم في الوضعية وفي الوقت اي ممارسة ملائمة بالنسبة للكفاءة المطلوبة.

المستوى الثالث: مستوى نهائي و هو أعلى مستوى. هنا تكون إمكانية إيصال الكفاءة الى الآخرين (أي القدرة على تدريسها، صاحبها يصبح خبير) .

و هناك قائمة كفاءات مشتركة بين كل العائلات المهنية (كل الفئات) مثل:

- معرفة اللغات والاعلام الآلي.

- **الجودة :** اتقان العمل (علاقة الجودة بالإبداع وبالجانب الحسي الجمالي، وبالمثابرة).

المراقبة (من الناحية الشخصية: مراقبة الذات، التحكم في الانفعال self control).

(من الناحية العملية: التعرف على نقاط المراقبة ، المتابعة المستمرة مع المعنيين حول إنجاز العمل الساري المفعول، مراجعة النتائج المتحصل عليها، القيام بالنقد التحليلي لنتائج العمل.

التنظيم : القدرة على التعرف على الأولويات و تصنيفها حسب سياسة وأهداف

المؤسسة. تنظيم العمل بالاعتماد على الذات مع

أخذ بعين الاعتبار كل جوانب المشكل وإبراز أهم العناصر ووضع نموذج النشاطات التي يجب القيام بها مع اخذ بعين الاعتبار الظروف المستقبلية والعمليات المنجزة في وحدات العمل - تنظيم نظام متابعة للنشاطات و النتائج.

التحليل: أي خلق عملية تفكيك لمختلف أجزاء الموضوع أو المشكل المحلل وإعادة تركيبه في عملية تلخيص شاملة. وهي عملية ذهنية تعني تجميع الأجزاء و تنظيمها (تركيبها) في كل متكامل:

التخطيط : القدرة على تخطيط العمل ، ووضع الأهداف

تعريف و تنشيط مخططات العمل من أجل بلوغ الأهداف -

التفويض: القدرة على التفويض مع الحفاظ على مراقبة مناسبة للوضعية

توزيع المسؤوليات و السماح للآخرين بأخذ القرار (أي ممارسة المسؤولية) مع إعطاء السلطة اللازمة و الامكانيات لانجازها (أي المهام).

هذا يعني أن المساعدين يكونوا مسؤولين عن الأهداف و كذلك عن النتائج المتحصل عليها.

القائمة غير شاملة، نستطيع أن نضيف إليها كفاءات ذات طابع تقني حسب قطاع النشاط كل هذه قدرات هامة بالنسبة للتسيير (مطلوبة في أي منصب تسييري إشرافي)، وتعتبر كفاءات مشتركة .

ملاحظة : القائمة غير شاملة، نستطيع أن نضيف إليها كفاءات ذات طابع تقني حسب القطاع ، أي قطاع النشاط.

مثلا: كفاءات في انجاز تقني، كفاءة انجاز تطبيقي (واقعي إجرائي)، القدرة على ممارسة نشاطات تتطلب التحكم في آلات مثل أدوات أو تجهيزات

القدرة على توظيف التجهيز الآلي و صيانة الأجهزة.الوظائف التي تستحق هذه الكفاءات : مهندس، تقني سامي.